

走向深度融合的一项必选课题

——军事科学院专家眼中的军民融合战略管理



青岛西海岸新区“52条”犹如报春花
提升战略决策水平,为什么一定要避免——
行业“指头硬” 地方“拳头软”

■赵苒然

战略上判断得准确,战略上谋划得科学,战略上赢得主动,党和人民事业就大有希望。

军民融合上升为国家战略以来的一系列探索实践,让越来越多的人对这一判断有了更深刻的理解。

2018年12月13日,青岛西海岸新区制定出台《军民融合深度发展促进办法》,成为全国首个在地方层面全方位部署落实军民融合发展战略的规范性文件。我们追踪研究发现,促进办法共11章52条,有不少涉及战略决策。这也说明,以往行业决策“指头硬”、地方决策“拳头软”的状况正在改变,区域和领域融合发展自成体系、地区利益分割和行业壁垒等深层次矛盾有望逐步化解。

何谓战略决策?战略决策是在研判战略形势的基础上,确定军民融合发展战略目标、战略任务、战略布局和战略路径等一系列全局性、长远性和前瞻性问题的谋划、决定和部署活动。

从初步融合向深度融合迈进,为什么一定要避免行业“指头硬”、地方“拳头软”?这是我国社会基本矛盾发展变化的必然要求,也是从高速发展向高质量发展转型的必然反映。从各地实

美军“软肋”足可为戒
失信企业和个人受惩还有哪些深刻警示——
“风险管理”势在必行

■袁伟

伊拉克战争中,美军将后勤保障“打包”交给了1500多家合同承包商。没想到,这种先进的后勤保障方式反倒成为了“软肋”:伊拉克军队通过破坏和瘫痪合同承包商的补给链,大大迟滞了美军地面进攻。深入敌境的美军作战部队经常面临断粮、缺水、少油、无弹药的窘境,有的部队甚至36个小时内只吃上了两顿饭。

战后总结教训时,美军将领提出“后勤(供应链)制胜”的鲜明观点,要求合同承包商必须经常参与军方组织的各种演训活动。

与之形成鲜明对比的是,2017年10月23日,空军后勤部与5家物流企业签署战略合作协议,“成系统、整建制、全覆盖”推进后勤物流军民融合,明确了一个重要条款:战时履约能力。

“不是我们多高明,而是因为有了美军的前车之鉴。”一位负责签约的军方人士解释,平时服务、急时应急、战时能战就是要紧扣战斗力这个唯一的根本的标准。

这已经成为一个共识:军民融合深度发展,“风险管理”势在必行。

风险与机遇同在,危险与挑战共存。只有加强风险管理,提前识别风

际来看,以发展当地经济为目的来发展军民融合,甚至把军民融合当作普通产业来抓落实的情形,还一定程度存在。各地充分认识军民融合发展的要素、充分认识自身资源和产业基础的意识不足,务必向“指头硬”的行业决策看齐,力避地方决策“拳头软”。

令人欣慰的是,大环境越来越有利。军民融合战略决策的顶层框架基本形成:党中央决策成立军民融合发展委员会,31个省(区、市)相继设立军民融合领导机构,中央军委明确了军队军民融合工作的统一领导和归口管理。

伴随《关于经济建设和国防建设融合发展的意见》《军民融合发展战略纲要》《经济建设和国防建设融合发展“十三五”规划》等党和国家一系列军民融合顶层文件出台,各领域、各区域配套制定了一系列政策措施。

实践证明,依靠战略决策机制的强大统筹力、决策力和协调力,科学处理好谋全局与谋一域、谋万世与谋一时的辩证关系,充分发挥战略决策把方向、定目标、统全局、管大事的强大功能,才能真正从国家安全和全局的高度,高效推动军民融合发展战略落地实施。

险、科学评估风险、全程监控风险、精准管控风险,才能确保军民融合发展这艘“时代巨轮”闯难关、涉险滩、扬帆远航、行稳致远。

2018年12月底,军队有关部门发布公告:19家供应商严重违法被终身禁止参加军队采购。

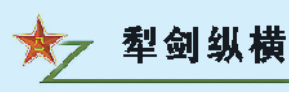
连诚信都不讲的人,根本没资格搞军民融合。连诚信都不讲的企业,军方必须坚决说“不”,坚决将其拒之门外!

军民融合的风险远不止这些。

随着我国军民融合发展已进入向深度融合过渡的关键阶段,融合层次的战略性、融合主体的多样性、融合内容的广泛性、融合实践的动态性,决定了从不同层次、不同角度来观察和分析,军民融合风险的表现形式和危害效果各不相同,既包括战斗力陡降缓升、核心军品采购拖延、涉密信息违规泄露等军事安全风险,也涉及商业合同纠纷、重要资源闲置、高科技海外扩散等经济科技风险。

实践证明,进一步强化风险防范意识,健全风险管理体系,早识别、早预警、早发现、早处置,主动妥善化解系统性、结构性、根源性风险,着力防范化解重点领域风险,有利于加快推动军民融合由初步融合向深度融合迈进。

前沿观察



科学界定和诠释军民融合及其相关概念的基本内涵,准确理解和把握好其基本特征,是实施军民融合战略管理的基本前提。

军民融合战略管理作为一门实践性很强的新兴科学,是军民融合从初步融合向深度融合的必选课题,目前已经引起理论界高度关注。2018年6月,军事科学

院出版社出版发行由军事科学院军事法制研究院研究员、博士生导师于川信主编的《军民融合战略管理》一书。这是军队“2110工程”军事管理学教材的军民融合理论成果之一,也是核心主干教材之一。

我们特邀请该书部分作者,围绕军民融合战略管理的话题发表见解,展开交流。

随着军民融合国家战略大幕的徐徐拉开,一幅波澜壮阔的画卷正由军民合力的神笔精彩描绘。

今天,战略谋划从抓住机遇向创造机遇跨越,战略步伐从迎接挑战向应对威胁迈进的历史关键转折点,我们还需要针对战略问题战术化、全局问题条块化、宏观问题具体化、整体问题碎片化等各种倾向,用战略思维、战略方法和战略手段认真加以廓清。

军民融合战略是经济建设与国防建设的系统集成、体系构建、能力放大,是筹划和指导经济社会和国防建设融合发展全局的基本方略,是国之大事、军之大事、民之大事,是大国重任,更是千秋伟业。

科学理解和准确把握好军民融合战略,首先要紧紧围绕综合集成做文章,解决好军地在战略层面的“源头融合”,这是当务之急,更是融合首要:战略意图融合,才能正本清源而不至于缘木求鱼、背道而驰,确保军民融合发展步入快车道;战略目标融合,有目标才能找准路径,目标明确才能集聚力量,才能集民族之智、国家之力、军地之长、企业之能;战略管理融合,是军民融合战略的精髓,向管理要效益,从管理找优势,依管理聚力量,靠管理寻突破;战略需求融合,国防、军队现代化建设与国家经济建设和社会发展大局双向支持、拉动和彼此促进;战略布局融合,作为对各类经济和国防要素的地域配置,是最基础性工作,通过各项军民融合活动分布情况的基本调整,使其处于最为适合的区位;战略资源融合,是确保军民融合战略健康可持续发展的基础

条件,需要军地双方在基础设施、科技创新、服务保障以及人才培养等方面的发展和建设过程中,充分考虑到资源的双方共用,使有限资源充分发挥出最大效益;战略工程融合,通过重大战略性工程引领,集中军地多方力量,实现以点带面,带动领域实现突破性发展,以长补短,变整体劣势为局部优势。

同时还要解决好军地在区域层面的“载体融合”。这是解决当前区域军民融合发展难落地、层次低、战略特点不突出,以及从注重形式转向注重内容的基本途径。

“多载体植入”充分发挥和利用现行行业、领域以及区域各类创新示范区、开发区、试验区等载体,就是要通过借船过河,实现快速发展。

抓军民融合就一定要形成百亿千亿产业带动吗?未必!目前条件下,“单体多项并存”就意味着哪个示范区适合单个企业发展,就采取金鸡独立;哪个开发区适合多项并举,就实施团队作战,只要实现神聚,大可不必纠结于形散。

当然,还要解决好军地在操作层面的“项目融合”,积极采取低端盯保障、中端瞄配套、高端看总体,务必使项目能够实现尽快尽早落地。

军民融合战略体系的主体架构是国家体系、领域体系和区域体系,链接架构是管理体系、创新体系、人才体系和信息体系,支撑架构是法规体系、制度体系和标准体系。凡此种种决定了要与国家安全战略、经济社会发展战略、军事战略等体系构建相协调,突出区域战略、领域战略、企业战略等多重战略体系的有机叠加。

大国重任千秋伟业

■于川信

不妨学一学倪润峰
怎样夯实战略规划和战略实施——
下好“先手棋” 畅通“全链路”

■孙艳红

2018年12月18日,庆祝改革开放40周年大会上,100人获授改革先锋称号,获颁改革先锋奖章。企业“军转民”实践的创新者倪润峰,便是其中之一。

倪润峰的历史贡献是什么?他顺应时代潮流,勇于探索,科学地把军工技术、工艺、检测及质量控制手段移植到民品研发生产上,实现单一的军品生产到军民品结合的战略转移,带领长虹率先成功探索出企业“军转民”道路。倪润峰和同事们将长虹从一个普通军工企业打造成价值百亿级的中国彩电大王,为中国彩电业走向世界奠定了良好基础。

从倪润峰身上,我们能领悟到什么?上世纪80年代末,电视机还是凭票供应的年代,他第一个涨价;到了90年代中期,面对大屏幕彩电的大规模涌入时,他又第一个降价。这一“涨”一“降”,完全得益于他对整个行业的了如指掌和对业态链条的烂熟于心。

倪润峰给今天的军民融合实践以启示:下好“先手棋”固然重要,畅通“全链路”更不可忽视。

他山之石,可以攻玉。二十世纪60年代,时任美国国防部长麦克纳马拉将企业战略规划理论引入军事领域,逐步实现了军民领域的资源

一体配置、一体统合、一体运用。这种“一体化”的前端设计,就是下好“先手棋”,就是畅通“全链路”。

历史经验,来之不易。新中国成立初期制定国民经济发展“一五”计划时,毛主席作出“学两套本事”的重要指示:“在军事工业中练习民用产品的本事,在民用工业中练习军事产品的本事。”这确保了我国在相对贫困时期取得以“两弹一星”为代表的国防科技重大成就。

当代中国,军民融合创新实践和显著成效令人鼓舞,但仍然面临诸多发展不平衡、不充分问题。有学者概括了5个方面的“不匹配”:高端军事需求和技术供给能力之间的不匹配,“决心大”和“落实难”之间的不匹配,军工集团相对封闭的自我保障和民营企业相对开放的主动对接之间的不匹配,制度建设和军民融合发展战略要求的不匹配,不同区域融合发展的同质性、不同主体融合发展的“虚火”上升和军民融合发展“初心”之间的不匹配。

倪润峰当年“闯关”之举,正是战略实施的特殊魅力。今天的军民融合,倘若大家都来学一学倪润峰,学会向战略实施要效益,催生的将是一个个时代亟须的“××大王”。

多问一问评估为了啥
人为放大统计口径增大统计结果,有害无益——
统一“度量衡” 按准“启动器”

■刘志伟

在军民融合战略管理体系中,战略评估发挥什么样的功能和作用?

2017年6月20日,习主席主持召开十八届中央军民融合发展委员会第一次全体会议时明确指出:“要着眼于提高军民融合发展整体质量效益,强化督导评估,形成军民融合发展的鲜明导向和评价标准规范。”

管理学有句名言:无法评估便无法管理。战略评估与战略设计、战略实施共同构成军民融合战略管理的三大环节,是形成“决策—执行—评估—完善”管理闭合回路,构建持续改进机制,实现军民融合精准谋划、精准规划、精准部署、精准落实、精确检验的重要途径。

科学度量军民融合发展目标达成度以及实施效果的标尺,是展现军民融合发展水平的“晴雨表”和“风向标”,也是军民融合战略评估的核心和关键。

总体看,目前评估工作仍处于认识不统一、指标体系不健全、数据支撑不足的初级阶段。以“军民融合产值”的统计方法为例,有的地方采取地区总产值×军民融合系数的简单方式得出所谓“军民融合产值”,如何确定系数却难以说清楚;有的以参与军品任务的企业的总产

值累加得出结论,而基本不考虑军品产值和民品产值间的内在关联;有的则以军民通用产业概念取代军民融合产业概念,人为放大统计口径,增大统计结果。

近年来,四川、河北、湖南等地相继出台《军民融合企业认定办法》,明确界定军民融合企业(单位)的条件。江西制定《军民融合统计试点调查表》,探索调查数据可获取的渠道,为国家开展军民融合统计提供了有益借鉴。

在全面创新改革试验中担负军民融合重要任务的西安市,由统计部门与国防科工管理部门密切合作,共同建立《西安市军工科研院所统计报表制度》和《西安市军民融合统计报表制度》,构建军民融合统计监测评价体系,取得显著成果。

如何更好发挥战略评估的作用?

浙江近年来制定出台《军民融合产业基地管理和评价办法》,并配套发布“军民融合产业基地评价指标”,这作为一个成功例证,带来有益启示:制定军民融合评估的工作规则,进一步明确评估工作的主要类型、指导思想、基本原则、组织方式、重点内容和基本程序等。

统一“度量衡”,按准“启动器”,军民融合就不会高效率“空转”——看似忙碌却收效甚微。

画说融合

人社部专家进军营

■伍传平

在安徽马鞍山市,人社部海外赤子助推长江经济带(马鞍山基层)创新驱动产业升级行动计划指导专家,进军营为军服务已成常态化。安徽省立医院口腔内科副主任医师陈梅梅(左三)等,作为指导专家,时常走进驻军医院,通过现场指导、培训交流等方式,解决军队医院科室建设中遇到的技术疑难问题,受到医护人员称赞。

区域实践挺进深水区

融合动态

北京

1月8日,中科院北京分院、战略支援部队、海淀区双拥办、中关村核心区军民融合产业联盟,在北京海淀中关村军民融合协同创新中心联合举办了军民融合主题党日及军地对接活动,多方代表共计120余人参加活动。

河北

1月3日,河北省委军民融合办29名干部赶到扶贫工作站革命老区平山县西盘石村,走亲帮扶送温暖。他们发挥军民融合的特殊优势,积极助推老区平山产业转型升级。

河南

1月8日,河南焦作市人民政府与河南投资集团合作设立军民融合产业基金、成立信息产业合资公司签约仪式在焦作举行。据悉,军民融合产业基金总规模10亿元,重点投向新一代信息技术、新能源等军民融合领域。

陕西

为充分发挥军地资源优势,建立健全军民融合发展决策咨询制度,陕西省首批公布了两家陕西省军民融合发展智库,分别是西北工业大学军民融合发展战略研究中心和陕西远望防务科技研究院有限责任公司。

(王燕敏、李东哲)

